

## SPIder sessie 21 maart 2006: Programma en Portfolio Management

### **Programma Management De modellen voorbij.....**

---



Bert van der Hooft MCM, Maart 2006

## Wie ben ik?

- Bert van der Hooft
- Consultant binnen LogicaCMG Financial Services,  
onderdeel Strategisch Programma Management.
- Vijfentwintig jaar werkzaam in de financiële wereld, waarvan een aanmerkelijk deel in  
programma's als opdrachtgevende lijnmanager dan wel programmamanager.
- En verleden jaar op safari geweest...



**Bert van der Hooft**

## Vragen....

- Is programma management voorbehouden aan strategische vraagstukken of geldt dit ook voor Portfolio Management?
- Met een methode alleen (zoals Managing Successful Programmes: MSP) red je het niet?
- Wat zijn de uitdagingen van alledag. Wat voor uitgangspunten gelden daarbij?
- Hoe draagt Programma Management bij aan veranderingen in de organisatie?
- Welke afweermechanismen zie je? Wat zijn de mogelijke interventies?
- Welke eisen stel je aan de context en aan jezelf?

## Wat wil ik samen met u doen?

- Programma Management vanuit een andere invalshoek dan Managing Successful Programmes” verkennen.
- Kijken hoe Programma Management in het wild er uit ziet.
- Doet u mee met deze “ game drive” ?



## Alvorens we vertrekken

- Ik verzorg een “guided tour.”
- Er is veel meer “wild” dan in  
we in één game drive kunnen  
zien. Soms rij ik iets voorbij.
- Na de presentatie kunt u tijdens het napraten mij vragen stellen



## Welk wild willen we zien?

De variëteit van Programma Management in het wild.

Programma Management in de praktijk.

Hoe ondersteunt Programma Management veranderingen in de organisatie? Een aantal cases.

Afweermechanismen, interventies en eisen.

*Optioneel*

Afsluiting.



## Welk wild willen we zien?

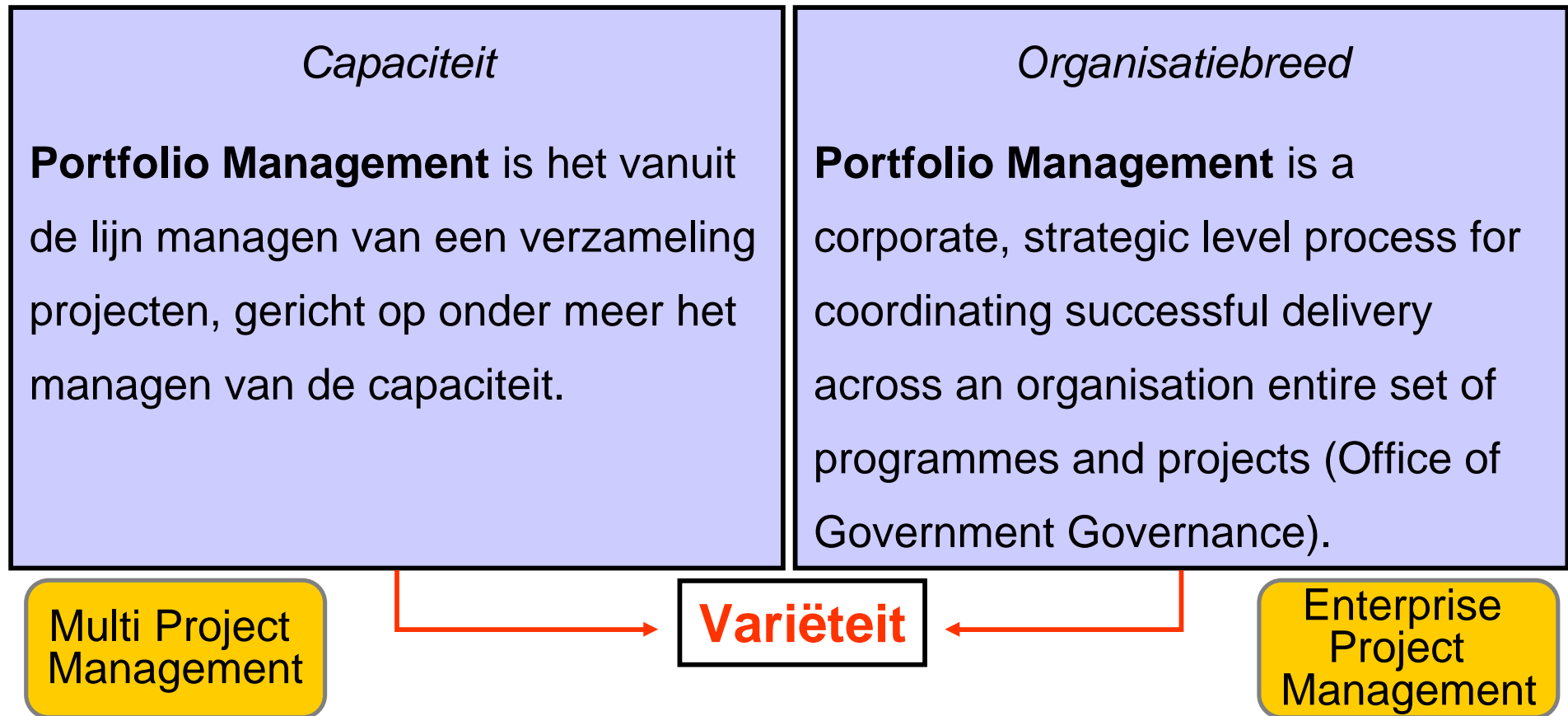
### De variëteit van Programma Management in het wild.

- De vraag beantwoordend over Portfolio Management. Is dat strategisch?
- Vervolgens stappen we naar Programma Management en kijken we of je er komt met MSP, wat de uitdagingen en uitgangspunten in de praktijk zijn.



## Programma Management: de variëteit in het wild

### Is Portfolio Management strategisch: een kwestie van taal





## Programma Management: de variëteit in het wild

### Programma Management: kom je er met MSP?

#### *Beheersing & Blauwdruk*

**Programme Management** is the coordinated management of a portfolio of projects that change organizations to achieve benefits that are of **strategic** importance (MSP: Managing Successful Programmes).

#### *Netwerken & Risicomanagement*

**Programma Management** is een verzameling tijdelijke inspanningen die mensen in samenwerkende organisaties ondernemen om **bepaalde doelen** na te streven (Rudi Kor, Gert Wijnen).

**Variëteit**

## Programma Management: de variëteit in het wild

**Stelling: variëteit in de biotoop van strategisering vraagt om situationeel Programma Management**



**Biotoop gebaseerd op: “ op strategie safari” (Mintzberg et al)**

## Programma Management: de variëteit in het wild

### Variëteit in de biotoop van strategisering

**Waar is de leider?**

Onder  
nemers  
school



**Het hangt er vanaf...**

Omgevings-  
school



**Zien is geloven...**

Cognitie  
school



**Blijven proberen...**

Leer  
school



## Programma Management: de variëteit in het wild

### Variëteit in de biotoop van strategisering

**Eerst kijken dan bouwen...**

Ontwerp-  
school



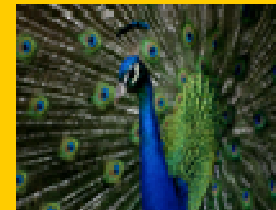
**Van kleur verschieten...**

Configu-  
ratie-  
school



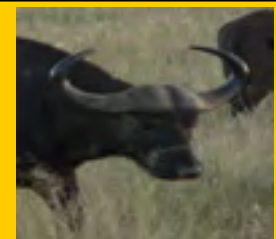
**De appel valt niet ver van de boom...**

Culturele  
school



**Niets dan de feiten...**

Positio-  
nerings-  
school

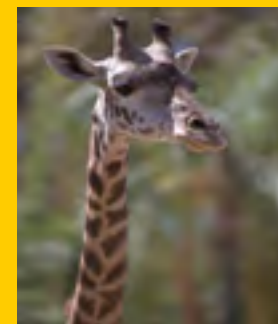


## Programma Management: De variëteit in het wild

### Variëteit in de biotoop van strategisering

**Volg de planning...**

Plannings-  
school



**Wie is (vandaag) nummer één?**

Politieke  
(power)  
School



**Laten we deze twee laatste scholen als tegenstelling oppakken met een blik op de praktijk**

## Toepassing in het veld

# Plannings- school



## Toepassing in het veld: MSP

### Managing Successful Programmes

(MSP) is een raamwerk voor programma management gebaseerd op best practices. Sluit bijvoorbeeld goed aan op de planningsschool door een top down aanpak (plan, vision, blueprint, benefit management plan).

**Organisation**

**Planning**

**Benefits  
Management**

**Stakeholders  
Management**

**Issue, risk  
Management**

**Configuration  
Management**

**Quality  
Management**

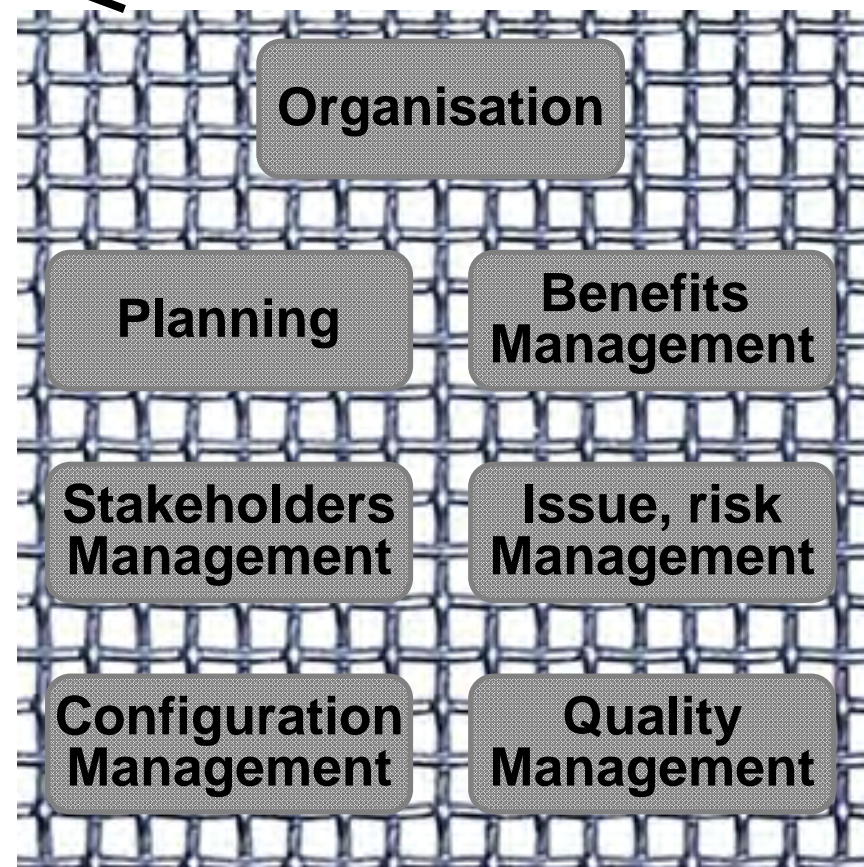


## Toepassing in het veld: MSP

### De praktijk:

Gericht op de implementatie van de capabilities (werkend product, systeem, concept of werkwijze).

In de praktijk meer en meer toegepast als letterlijk ingeraamd werk met instructies, templates en tools en in het functiegebouw opgenomen functies (zoals programma manager).

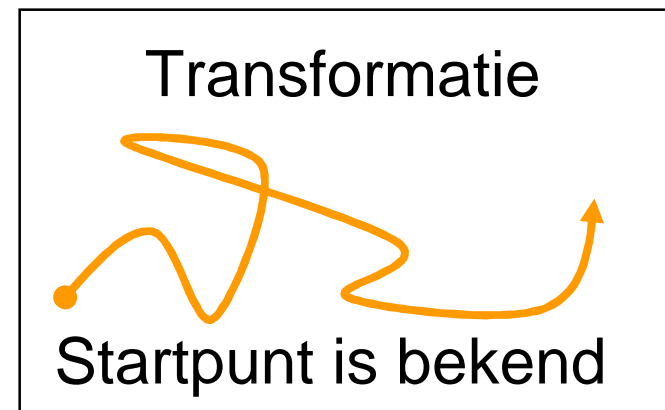




## Toepassing in het veld: MSP

### Toepassing MSP

- Managing Successful Programmes als blauwdruk voor transitie-processen waarbij er sprake is van een top down strategisering (planningsschool).
- Niet voor open en evoluerende veranderingen (transformatie).



## Toepassing in het veld: MSP

### De praktijk: ook voor autonome (voor binnenuit komende) veranderingen?

- Het internationale betalingsverkeer is aan het veranderen. Met een financiële instelling onderzochten we de mogelijkheden voor convergentie op weg naar de **Europese eenwording van het betalingsverkeer**.
- In een workshop kwamen we tot de conclusie dat dit Pan Europese complexe proces **Programma Management nodig** had.
- We starten vervolgens met de **programma definitie**. Dit is **stopgezet**. Er bleek te weinig gemeenschappelijk belang bij de stakeholders om één programma te vormen: er was geen programmaresultaat te benoemen. **Besloten** werd om het proces **autonoom** – in de lijn – **voort te zetten**.

## Toepassing in het veld

# Politieke school



## Toepassing in het veld: de politieke school

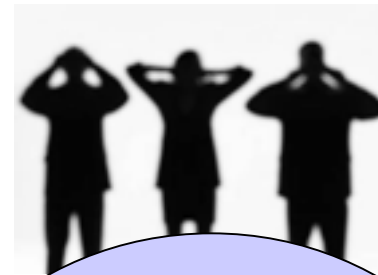
### Wat gebeurt er?

- Onzekere omgeving
- Tegenstrijdige doelen
- Schaarste
- Verschil van inzicht

**verstoring**



**vervorming**



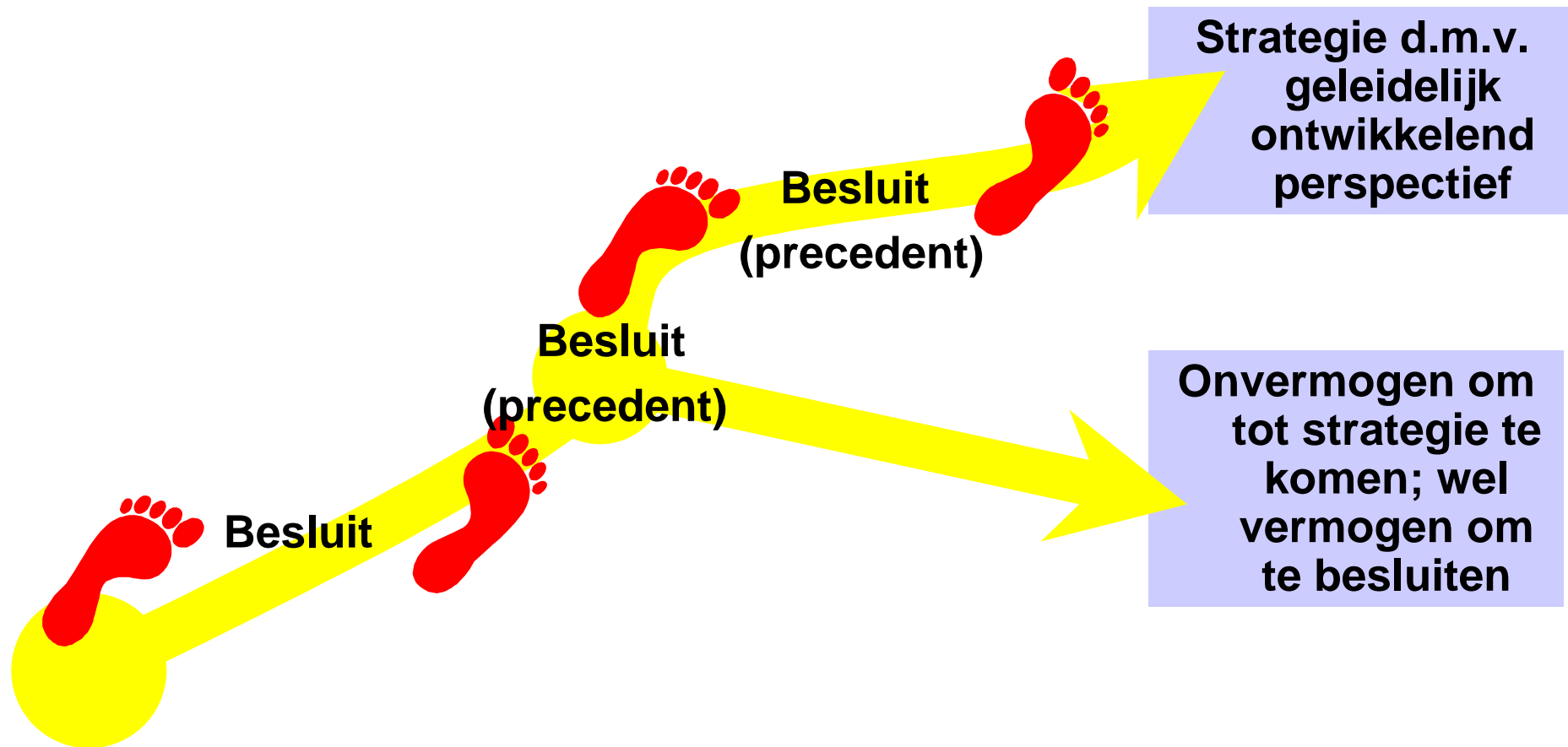
**spelletjes**



Onderhandelingen  
Compromissen  
Beïnvloeding  
tussen individuen  
en groepen

## Toepassing in het veld: de politieke school

Geen top down aanpak maar een stap voor stap aanpak



## Toepassing in het veld: de politieke school

### De praktijk: onvermogen...

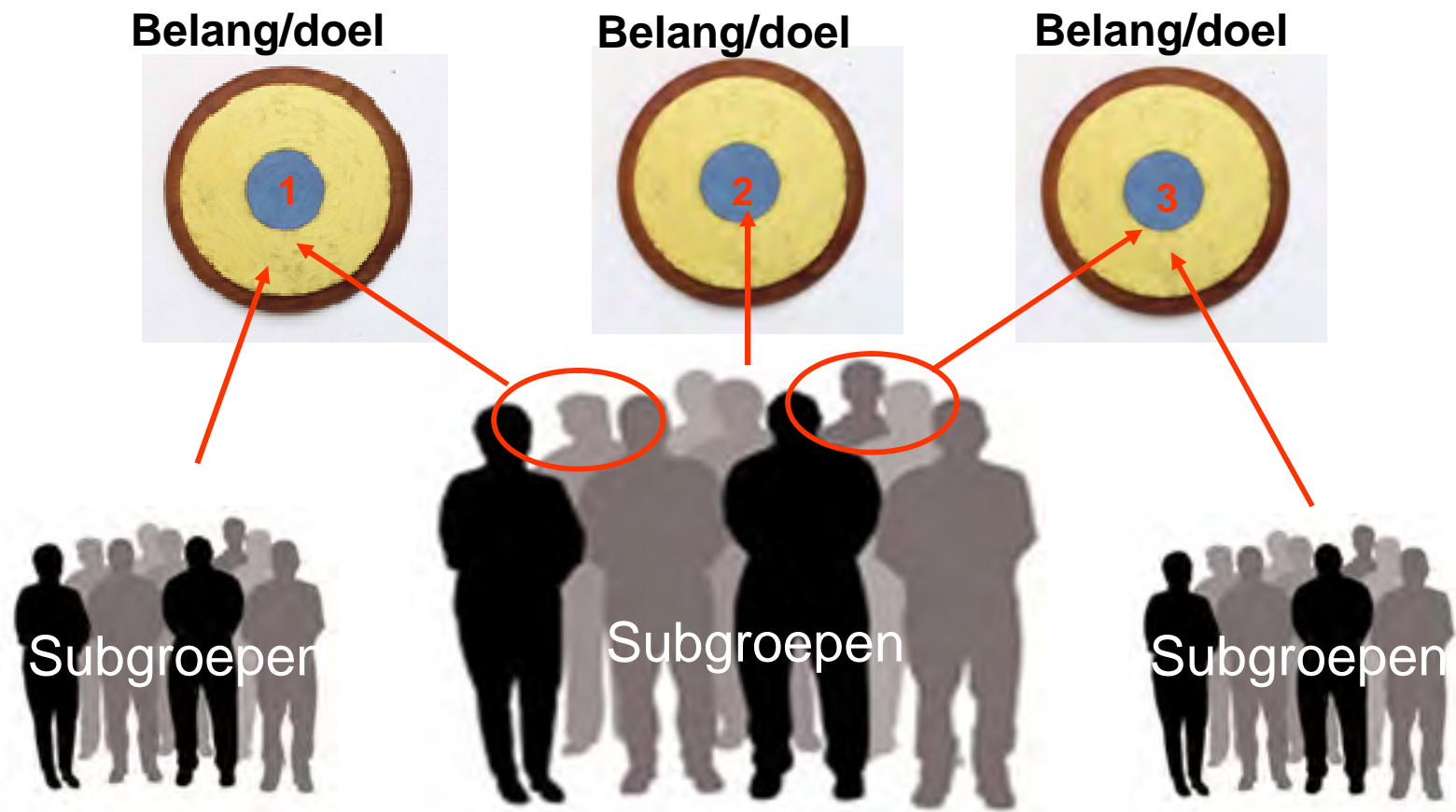
- **Vier nieuwe producten** in de projectportfolio met **te weinig resources** om ze tijdig te ontwikkelen en drie partijen met hun eigen voorkeur.
- Business vraagt IT om **gecommitteerde planning**, maar heeft niet alle **productspecificaties** klaar. IT bouwt zekerheden in haar planning in.  
**Onmogelijke doorlooptijden en leegloop (!)** zijn het resultaat.
- **Interventie** is om (a) om **commitment** te vragen aan IT en niet te eisen en (b) **te beginnen** met het product met de meest rijpe specificaties.



Ieder zijn voorkeur.  
Programma Management  
helpt het dilemma te  
doorbreken  
(toevoeging “derde”).

## Toepassing in het veld: de politieke school

### Strategievorming weerspiegelt de belangen van groepen



## Toepassing in het veld: de politieke school

### De praktijk: speerpunten....

- Bij een financiële instelling is een **BackOffice** ingericht die eigen doelstellingen ontvangt van de top. De marketing, het kantorennet, de IT organisatie hebben daarnaast ook eigen doelstellingen.
- Bij de opbouw van het programma vonden we dus **vele “speerpunten”** maar **geen gemeenschappelijk doel. Elke groep had zijn eigen doelstelling.**
- De impact was dat de **van boven opgelegde kostenreductie** (FTE reductie) leidde tot het **niet realiseren van projecten** met een positieve business case.
- Programma Management ondersteunde in dit geval de **ontwikkeling van het gemeenschappelijke doel** door onder meer de **wederzijdse afhankelijkheid** rondom de resources zichtbaar te maken.



## Toepassing in het veld: de politieke school

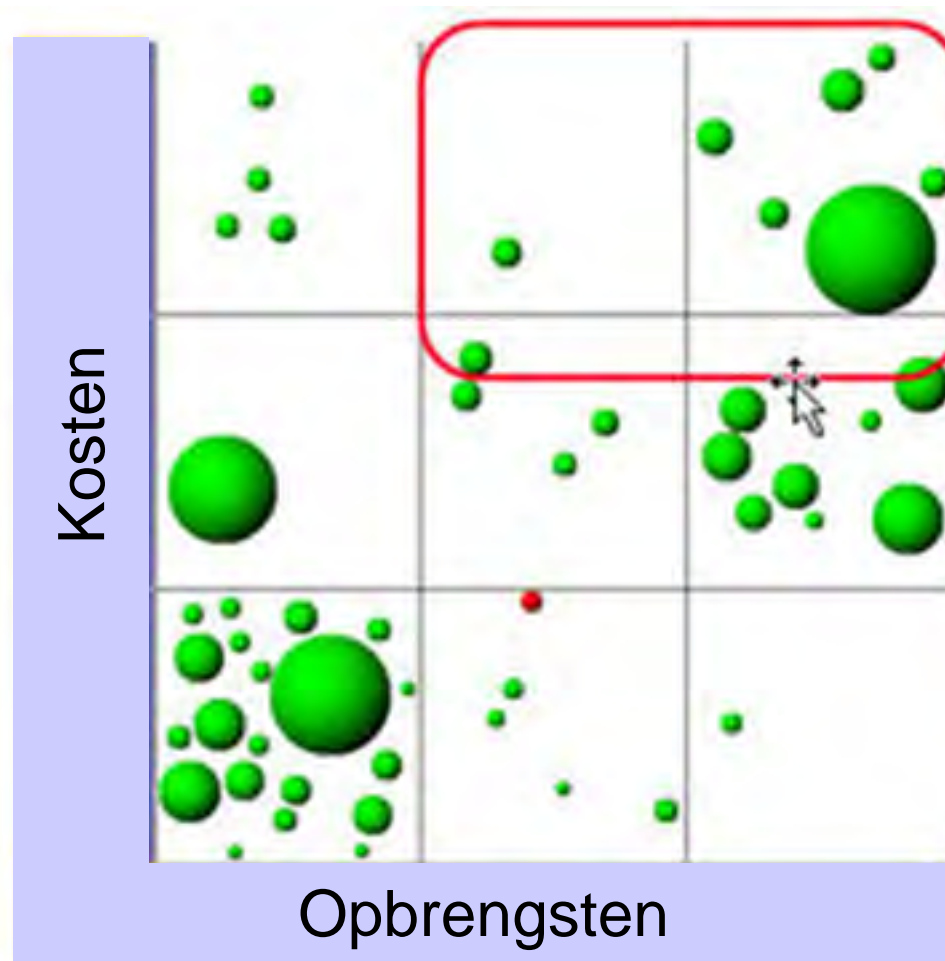
### Doelconflicten

Wisselwerking tussen deelbelangen en  
schuivende coalities, waarvan er niet één  
gedurende lange tijd de overhand heeft:  
bewegende panelen dus.



## Toepassing in het veld: de politieke school

### Gemeenschappelijk doel?



#### De praktijk: gescoord?

Scoring van portfolio leidde tot “eindelijk overzicht en inzicht” en (binnen twee minuten) “maar we weten toch wel wat goed is?”

De scoring maakte het politieke keuzeproses zichtbaar, wat toch niet gewenst was.

Programma Management schakelde terug van portfolio- naar projectcluster management (ieder een cluster) en later naar strategieformulering.

## Toepassing in het veld: de politieke school

### Toepassing van de politieke school

- Sterkte

- Natuurlijk organisme: de sterkste aan het roer
- Meervoudige kijk op de problematiek
- Instrument om starheid te bestrijden (instandhouden macht ten koste van verandering)
- Vrijmaken weg voor strategieformulering

Benut de sterkte

- Zwaktes

- Inefficiënt (effort kan wellicht beter besteed worden)
- Zaait verdeeldheid (strijdtoneel) , verlamvend effect
- Dwalingen (onterechte creatie, instandhouding machtscentra)

Bestrijd de zwakte

## Welk wild willen we zien?

De variëteit van Programma Management in het wild.

Programma Management in de praktijk.

Hoe ondersteunt Programma Management veranderingen in de organisatie? Een aantal cases.

Afweermechanismen, interventies en eisen.

*Optioneel*

Afsluiting.



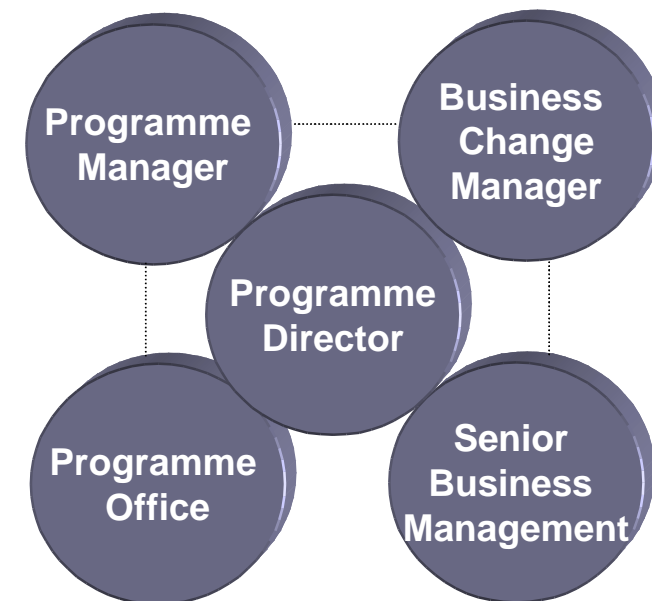
## Programma Management in de praktijk

### Vanuit de invalshoek van de politieke school

#### De praktijk: hoe er mee om te gaan?

- In de politieke school is het programma niet top down hiërarchisch ingericht. Programma Management levert resultaten zonder directe sturing. Programma Management is in deze school geen “value chain manager”.
- Analooq aan de politiek is dit niet vreemd: ook de politiek wordt afgerekend op de realisatie van doelen.
- Kortom rolverdeling wordt situationeel bepaald.

De organisatievorm  
wordt situationeel  
bepaald



Regel de rollen

## Programma Management in de praktijk

### Vanuit de invalshoek van de politieke school

#### De praktijk: hoe er mee om te gaan?

- Als top down planning niet (geheel) werkt, dan bottom up doelen te inventariseren en te koppelen aan groepen.
- Faciliteer het politieke proces door het (bege)leiden van belangengroepen.
- Vorm coalities, zoek “leiders”, committeer “bobo’s” en werk aan de betekenisgeving.

Ieder zijn speerpunt en projectcluster

Ondersteun de besluitvorming en vermijd disfunctionele conflicten

Vorm de regering: “informatuur”

## Programma Management in de praktijk

### Vanuit de invalshoek van de politieke school

#### De praktijk: hoe er mee om te gaan?

- Maak de urgentie en het belang zichtbaar
- Help de visie en missie te ontwikkelen.
- Help de strategie ontwikkelen (schakel naar een andere school), bijvoorbeeld door het toevoegen van een “derde”.
- Richt op gedragsverandering door leiderschap, co-creatie, voorbeeldgedrag en – zo nodig – confrontatie.

Veranderen doet pijn;  
pijn doet veranderen

Dromen, denken  
durven, doen

Een derde zorgt voor  
verandering

Consensus ontstaat uit  
handelen  
Gelijkwaardig en niet  
altijd gelijk aardig

## Programma Management in de praktijk

### Vanuit de invalshoek van de politieke school

#### De praktijk: hoe er mee om te gaan?

- Multidisciplinaire interventies zoals workshops, thinktanks, klantenarena's.
- Sturen op harde en zachte resultaten (time2market), risico's en relaties.
- Zorg voor Quick Wins en Plateaus.
- Geloofwaardigheid uit quick wins gebruiken voor verdere verandering.
- Neem en manage risico's.

Samen Werken = Wij

Meten: marge  
Peilen: tevredenheid

Geen oneindigheid

Succes doet volgen

Onderneem



## Programma Management in de praktijk

### Vanuit de invalshoek van de politieke school

#### De praktijk: hoe er mee om te gaan?

- Communiceer!
  - Verkrijg de middelen.
  - Verwijder/vermijd blokkades (voor/na de vastloper).
  - Breid zonodig scope programma uit (meer thema's).
  - Improviseren.
  - Draag over de staande organisatie en stop!
- De Deming circle wordt daar voortgezet.

Consistent herhalen

Geen geld, geen  
zwitsers

In en tussen mensen

Hoezo scope?

Beware of the  
unexpected

Borg en stop!  
Programma is geen  
substituut voor  
lijnmanagement

## Welk wild willen we zien?

De variëteit van Programma Management in het wild.

Programma Management in de praktijk.

Hoe ondersteunt Programma Management veranderingen in de organisatie? Een aantal cases.

Afweermechanismen, interventies en eisen.

*Optioneel*

Afsluiting.



## Hoe ondersteunt Programma Management de organisatie?

### Case 1: Euronext

De **migratie** van de vloerhandel **naar de schermhandel** (derivaten) in Amsterdam werd **ondersteund door Programma Management** (PM), waarbij PM het proces begeleidde voor de transformatie van Systemen, Organisatie en de Marketing. De **overhead** aan PM bedroeg **2 personen** (rest uit de lijn).

**Tegelijkertijd** werd Programma Management ingezet in het **postfusie integratie traject** (Liffe~Euronext) waarin het marktmodel en **systeem van London uitgerold** werd naar Nederland.

Interne en externe stakeholders (leden, regelgevers e.d.) en medewerkers werden in dit proces begeleid.

Het programma werd binnen de beoogde doorlooptijd opgeleverd.

Embedded  
Programma  
Management: kleine  
overhead

Tegenstelling: bouwen  
wat gesloopt wordt

## Hoe ondersteunt Programma Management de organisatie?

### Case 2: Grootbank

- In een programma bij een Bank zat in portfolio een project voor het **introduceren van een nieuwe dienst**.
- Voor dit project was een aanmerkelijk aantal mensuren nodig. Die **ruimte was er niet in het programma**.
- De keuze was om het project te **stoppen** dan wel anders in te richten.
- **Programma Management** ging als “**change agent**” bevragen wat het concept qua marketing en procesverwerking inhield. Dit gebeurde in een tweetal Multidisciplinaire sessies.
- Het **resultaat** was dat het **concept** dusdanig **veranderd** werd dat de **dienst** met behoud van de doelstelling zonder noemenswaardige IT inspanning **geïntroduceerd** werd.

Upstream Thinking

## Hoe ondersteunt Programma Management de organisatie?

### Case 3: Grootbank

Een Bank zat voor een productgebied in een **achterstandsituatie**. Na een freeze om ruimte te geven aan een nieuw systeem (dat vervolgens stopgezet werd) zat men met een achterstand in de productontwikkeling en het beheer (vele aanpassingen voor wet- en regelgeving).

**Het dilemma was waar te beginnen: een top down programma opzetten dan wel bottom up beginnen met ruimen.**

**Programma Management** bood een **groeimodel** aan waarin met vanuit de politieke school **van onder af de doelstellingen** probeerden te halen, gevolgd door het **overschakelen** naar een meer **top down programma** conform de omgevingschool.

Is er een keuze dan?

Groeimodel:  
situationeel  
Programma  
Management

## Welk wild willen we zien?

De variëteit van Programma Management in het wild

Hoe ondersteunt Programma Management veranderingen in de organisatie? Een aantal cases.

Afweermechanismen en interventies

*Optioneel*

Afsluiting



## Afweermechanismen en interventies

- Weerstand tegen verandering is geen teken van verzet. Mensen willen doorgaans wel veranderen, maar hebben een immuunsysteem dat de continuïteit beschermd.
- Interventies zijn (Yuki)
  - Consultatie
  - Rationele overtuiging
  - Inspirerend beroep
  - Persoonlijk beroep
  - Prijzen
  - Coalitievorming
  - Onderhandelen (gelijk oversteken)
  - Collaboratie
  - Druk

Nooit weerstand zonder machtsuitoefening

Rationele overtuiging:  
Bij een verzekeraar was er weerstand tegen een innovatief project vanuit de mensen die verantwoordelijk waren voor de continuïteit.

De interventie was om innovatie te positioneren als “het mag mislukken om te weten hoe het niet moet (zolang het niet teveel kost...)”

## Eisen

### Welke eisen stelt dat aan je context

#### De opdrachtgever/opdrachtgevende instantie:

- Voorwaardenscheppend
- Openheid
- Gecommitteerd en accountable
- Bescherming tegen ongewenste invloeden

Bij voorkeur een  
individu

#### Het team

- Terzake deskundig
- Bevoegd

Het A-team dilemma:  
Aanwezig of  
Aansluitend bij de  
vraag



## Eisen

### Welke eisen stelt dat aan jezelf

- Leiderschap met de definitie dat dit getypeerd wordt als “het genereren van een spanning die energie losmaakt en richting geeft”
- Teambuilder
- Netwerker
- Veranderdeskundigheid (kunnen omgaan met meervoudige vraagstukken)
- Reflectief vermogen
- Materiedeskundigheid (opening relatie)
- Natuurlijk overwicht (informeel gezag)
- Helicopterview

“Als we jou op de parkeerplaats zetten heb je binnen de kortste keren 20 man aan het werk ... en nog voor de goede dingen ook”

Zo druk zijn als je reflectie toestaat

Helikopter kan stijgen, dalen en van richting veranderen

## Welk wild willen we zien?

De variëteit van Programma Management in het wild.

Programma Management in de praktijk

Hoe ondersteunt Programma Management veranderingen in de organisatie? Een aantal cases.

Afweermechanismen, interventies en eisen.

*Optioneel*

Afsluiting.



## Afsluiting

**Programma  
Management**

**Het is niet  
altijd wat het lijkt**



**Bedankt voor uw aandacht**

---

Bert van der Hooft MCM, maart 2006